

目前困惑企业发展的 问题及对策

河南同升贸易企业 (内训材料)

主讲人：刘振华

一、总论：

- 饲料企业整体形势可用五句话来概括：
- 产量基本持平，
- 构造有所调整，
- 质量普遍提升，
- 效益明显下滑，
- 面临的问题亟待筹划处理。

- 中国工业经过十几年的迅速发展，近几年开始进入发展的“平台”时期。处于“平台”发展时期的饲料企业主要受六个方面的制约，提出困惑目前企业发展的这六个问题并探讨处理的方法。

一、企业老板经营思想严重老化， 亟待进行思想革命。

- 我国饲料企业大部分**80年代末起步，90年代腾飞**。这完全得益于时代机遇、卖方市场、盲目消费、人事关系和创业者辛勤艰苦的工作。

- 首次创业“一不小心”很轻易的成功，使企业的老板品尝了小试成功的喜悦，于是觉得自己干什么都行，成功意识急剧膨胀，形成了“自信型经验思维”情结，觉得自己过去成功的经验能够合用于任何行业、任意时间、任何环境并可享受一生。

- **90年代后期，社会环境发生了根本变化，老板们忽然发觉过去成功的招数不但不灵了，而且还居然造成大赔特赔。**
- **过去成功的经验，恰恰成了目前失败的原因！**

- 企业老板由过去成功经验形成的经营思想，已形成一种固定的思维模式，而这种模式又形成“思维惯性”，再加上老板的个人魅力和权威同企业干部和员工唯唯诺诺的社会风气共同形成“经营思维惯性加速器”，造成企业沿着过去的经营老路在迅速万变的常新环境下“扭曲经营”。这是目前饲料企业经营不善的最根本原因！

- 人的最大敌人是自己，而自己的最大敌人是过去的经验思维模式。所以，饲料企业老板不但仅需要观念更新，而且需要彻底的思想革命。

- 我们生活的时代是一种巨变的时代。时代变化了，我们的思想、观念总跟不上时代的发展，企业就不会有突破性进展。饲料企业发展近几年确实不久，但经营思想假如不变化，失败也会一样迅速！饲料企业老板谁不进行思想革命，谁就会被时代无情抛弃！

- **A类现象：**
- 小富即安
- 中富即狂
- 大富即迷

二、企业销售模式陈旧，亟待营销创新。

- 企业在销售上一贯过分热衷于争夺大经销商，忽视最终顾客和乡村级经销商（俗称**2-3级经销商**），这就要采用末端拉动营销战略，策略上要求企业增长直销力度，走进村、窜入户、弯下腰，沉究竟，直接销售给养殖户，并为养殖户提供全方面的优质服务。

- 企业目前存在着“企业—经销商—养殖户”获利两头小中间大的不正常现象。因为中国养殖业的分散性，经销商也有自己的营销网络和业务员，能够防止经营风险，有些企业既恨经销商获利太高、有奶便是娘、不专销，又不得不依托经销商，真是经销商——让我欢喜让我忧。

- 能够采用“主销加助销模式”，我们的业务员帮助经销商销售，透过经销商直接摸清其客户网络，釜底抽薪，进而促使他成为专销商，最终一步一步成为企业的股份制营销企业，形成战略伙伴关系，到达“天下能人尽为我所用”的效果。

- 企业只注重多种促销、宣传活动，忽视整体筹划和营销组合，使促销活动难以发挥应有的作用。其实，市场营销是一种系统智能化工程。这就要注重市场调查、顾客需求敏锐跟踪、企业战略定位、产品市场定位、营销策略组合等等。

- 在这些系统的大政方针确后，以此为指导进行产品开发，不断调整更新配方，生产出不同市场、不同客户需要的差别化的升级换代产品。同步在质量同质化的情况下，提供全方位的客户服务，让养殖户超乎想象。

- 销售多凭经验主义，主观判断造成销售失误。应建立市场调查高度动态跟踪系统和敏捷的信息管理系统，随时对市场的细微变化作出敏感迅速反应。世纪末企业竞争不完全在于规模，而主要体现在“经营速度”上。

三、企业组织机构设计缺乏竞争力，亟待重新设计再造。

- 这个时代是速度抗击规模的时代。要求企业起点高、产品质量好、价格合理、经营速度快。而饲料企业组织机构大多是总经理、副总经理、片区经理垂直式计划经济时期的老模式，这种模式已无法适应多变的市场。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/505020121231011334>